

Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen

Sigrun Nickel

Erschienen in Wilkesmann, Uwe / Schmid, Christian J. (Hg) (2012): Hochschule als Organisation. Wiesbaden. S. 279-292.

Einleitung

In dem Beitrag werden die Organisationsentwicklungsprozesse im Rahmen der laufenden Hochschulreform auf ihre Wirkungen hin untersucht. Basis ist eine Analyse, welche Hochschulen als soziale Systeme begreift, zu deren Besonderheiten eine Unterteilung in die Subsysteme Forschung, Lehre und Verwaltung gehört. Es wird herausgearbeitet, dass die drei Organisationsbereiche individuellen Funktionslogiken folgen, welche zu Spannungen beim Zusammenwirken führen. Um die daraus folgenden Koordinationsprobleme kompensieren zu können, haben Hochschulen als Organisationsprinzip eine lose strukturelle Kopplung herausgebildet. Diese lange praktizierte ‚Ausweichstrategie‘ funktioniert jedoch im Kontext der Hochschulreform nicht mehr ohne Weiteres. Hochschulen müssen sich als korporative Akteure neu formieren, was eine engere interne Kooperation und Koordination erfordert. Eine besondere Herausforderung stellt in diesem Zusammenhang die Weiterentwicklung der Beziehung von Wissenschaft (Lehre und Forschung) und Verwaltung dar, welche durch eine besonders große Unterschiedlichkeit gekennzeichnet ist. Dennoch haben die Schnittstellen in den zurückliegenden Jahren zwischen den beiden Organisationsbereichen zugenommen, so die zentrale These dieses Beitrags. Als ein wesentlicher Indikator dafür wird die beobachtbare Veränderung professioneller Rollen bzw. die Entstehung neuer Jobprofile im Bereich des Wissenschaftsmanagements gesehen.

1 Lose Kopplung als Strategie zur Vermeidung struktureller Spannungen in der Hochschulorganisation

Wer Organisationsentwicklungsprozesse in Hochschulen gestaltet, sollte zunächst zu verstehen versuchen, wo die Besonderheiten dieses Institutionstyps liegen und warum sie entstanden sind. Ein geeignetes Erklärungsmodell bietet hierfür die „Theorie Sozialer Systeme“ (Luhmann 1987a). Soziale Systeme sind funktional, das heißt sie bilden sich als Lösung eines Problems aus. Sie tun dies, indem sie aus einer unendlichen Menge von Möglichkeiten bestimmte Elemente selektieren und miteinander verknüpfen: „Das ist der Ausgangspunkt aller Reduktion von Komplexität“ (Luhmann 1987a: 73). Ein soziales System kann nicht ohne seinen spezifischen Kontext betrachtet werden, aus dem heraus es sich entwickelt oder – systemtheoretisch ausgedrückt – ausdifferenziert. Durch die Selektion und Verknüpfung bestimmter Elemente grenzt sich ein System zwar von seiner Umwelt ab, steht aber weiter in Relation zu ihr. Wer ein soziales System verstehen will,

muss sich also fragen, aus welchem Grund es sich so und nicht anders aus der Umwelt ausdifferenziert hat bzw. welchen Sinn diese Ausdifferenzierung macht.

Die Beantwortung dieser Frage ist auch für das Verständnis von Hochschulorganisationen und der dort laufenden Veränderungsprozesse von zentraler Bedeutung. Als soziale Systeme sind sie sinn- und struktur determiniert. Hochschulen verfolgen ein klares Ziel, und zwar Wissen zu schaffen. Diese ‚Mission‘ determiniert nicht nur die Selektion und Verknüpfung der Systemelemente, sondern auch deren spezifische Ordnung. Hochschulen bilden Strukturen aus, die ihnen helfen, ihren Zweck zu erfüllen und in ihrem gesellschaftlichen Umfeld erfolgreich zu bestehen:

„... science has always both shaped and been shaped by society in a process that is as complex as it is variegated; it is not static but dynamic. ... Science possesses a variegated internal structure, made of vast number of communities or specialisms, each with distinctive forms of practice and specific modes of internal and external communication“ (Gibbons et al. 1994: 22).

Die Produktion von Wissen ist ein hochkomplexer, auf ständige Weiterentwicklung angelegter Vorgang, der zudem unter Bedingungen von Unsicherheit stattfindet. Vor diesem Hintergrund gehört die Bewältigung von Ambiguität, das heißt Mehrdeutigkeit und Unübersichtlichkeit, zu den wichtigsten institutionellen Eigenschaften von Hochschulen und diese spiegelt sich auch in deren internen Strukturen wider.

So sind mit Forschung, Lehre und Verwaltung drei Organisationsbereiche unter einem Dach vereint, deren Funktionslogiken sich deutlich voneinander unterscheiden:



Abbildung 1: Dreiteilung der Hochschulorganisation

Forschung und Lehre bilden die Kernarbeitsbereiche, deren Aufgabe darin besteht, die Zweckbestimmung der Hochschulorganisation zu erfüllen. ‚Wissen schaffen‘ ist der sinnstiftende Auftrag für die Institution insgesamt und zugleich das verbindende Element zwischen den beiden Subsystemen. Entsprechend nahe stehen sie sich. So weisen sowohl Forschung als auch Lehre Merkmale eines spezifischen Organisationstyps auf, der in der Literatur als „Interessenorganisation“ bezeichnet wird (vgl. Schimank 2004: 300 ff.). Dabei handelt es sich um einen Zusammenschluss von Individuen, die erkannt haben, dass sie ihre Interessen gemeinsam besser realisieren können als alleine. Diese Verbände weisen – ähnlich wie beispielsweise Bürgerinitiativen oder andere zivilgesellschaftliche Assoziationen – einen geringen Grad an Formalisierung auf. Die internen Kooperationsbeziehungen sind lose und flexibel. Sie konstituieren sich mehr oder weniger selbstorganisiert, das heißt ohne einen übergeordneten Auftraggeber oder Eigentümer. Das bedeutet, dass „die Zielsetzungen dieser Art von Organisationen an gemeinsame Interessen ihrer Mitglieder rückgebunden bleiben“ (Schimank 2004: 301). Für die Individuen ist es nur so lange attraktiv, Mitglied dieses Zusammenschlusses zu sein, wie es ihren Interessen nützt. Da sich Interessenorganisationen ‘bottom up’, also von unten, aufbauen, fallen die Hierarchien eher flach aus.

Auch die wissenschaftlichen Arbeitsbereiche von Hochschulen verstehen sich in erster Linie als akademische Interessengemeinschaften, deren Mitglieder dem Kollegialprinzip folgend in flachen Hierarchien agieren und ihre Führungskräfte mit entsprechend geringen Entscheidungskompetenzen ausstatten. Gleichwohl sind Lehre und Forschung nicht identisch organisiert, sondern es gibt einige bedeutsame Unterschiede: „Lehre ist besser organisierbar als Forschung, zumindest was ihre zeitlich/räumlich/thematische Fixierung angeht. Auch die Fernüberwachung der Lehre mittels statistischer Kontrollen und Vergleichszahlen läßt sich leichter bewerkstelligen“ (Luhmann 1987c: 204). Während sich die Forschung durch eine ausgeprägte Selbstorganisation und „hohe Prozessautonomie“ (Schimank/Winnes 2001: 318) auszeichnet, verläuft die Lehre wesentlich formalisierter und kann in Folge dessen auch relativ gut gesteuert und gemanagt werden. Lehrveranstaltungen werden auf Basis von Studienordnungen und externen, zum großen Teil staatlich gesetzten Vorschriften geplant. Die Abläufe, die Zufriedenheit der Studierenden und die Lernergebnisse werden durch organisationsinterne Verfahren regelmäßig geprüft. Insgesamt übernehmen Hochschulen für die quantitative und qualitative Entwicklung ihrer Studienangebote eine deutlich höhere institutionelle Verantwortung als für ihre Forschungsaktivitäten, welche primär in der Hand lose verbundener „epistemischer Communities“ (Stichweh 2005: 125) liegen.

Forschung ist überwiegend in zeitlich begrenzten Projekten organisiert, insbesondere dann, wenn es sich um drittmittelgeförderte Vorhaben handelt. Der Zusammenhalt in Forschungsgruppen wird weniger über den institutionellen Rahmen erzeugt, das heißt die Mitgliedschaft in einer Hochschule, sondern primär über ein gemeinsames Fach- und Erkenntnisinteresse. Aber auch finanzielle Interessen können bedeutsam sein. So ist beispielsweise die Tatsache, dass die erfolgreiche Drittmittelakquise oft nur noch im Verbund mit anderen Forschern¹ funktioniert, ein starkes Motiv zur Kooperation. Alles in allem läuft die Zusammenarbeit in Forscherteams umso reibungsloser, je mehr Interessensüberschneidungen es gibt. Damit weist der Organisationsbereich Forschung

¹ Um den Lesefluss zu erleichtern, wird stets die männliche Schreibweise, welche immer auch die weibliche mit einschließt, verwendet.

deutlich mehr Ähnlichkeiten mit einer Interessenorganisation auf als der Organisationsbereich Lehre.

Zwar wird die Lehre in der Regel von denselben Individuen betrieben wie die Forschung, doch bei Weitem nicht so stark interessengeleitet. Ziele und Handlungen sind hier mehr – wie bereits dargestellt – durch institutionelle und staatliche Reglements und damit durch eine Art ‚übergeordneten Auftrag‘ geprägt. Infolgedessen treten in der Lehre Züge eines anderen Organisationstyps in den Vordergrund, und zwar der Arbeitsorganisation. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass sie im Auftrag eines Trägers handelt. Anders als Interessenorganisationen können sich Arbeitsorganisationen mit Hilfe interner Strukturen und Verfahren „über die individuellen Motivlagen ihrer Mitglieder hinwegsetzen“ (Schimank 2004: 301), sofern diese nicht mit dem Auftrag übereinstimmen. Soweit können Hochschulleitungen und Ministerien aufgrund der verbrieften Freiheit, welche die Lehre genauso wie die Forschung genießt, zwar nicht gehen, doch besitzen die zahlreichen Vorgaben hier sehr wohl eine disziplinierende Wirkung. Im Ergebnis nimmt die Lehre deshalb eine Zwischenposition ein: Sie ist besser durch übergeordnete institutionelle Instanzen beeinflussbar als die Forschung, aber nicht so weitgehend wie die Verwaltung.

Die Verwaltung ist der Bereich innerhalb von Hochschulorganisationen, der ausschließlich nach den Prinzipien von Arbeitsorganisationen funktioniert. Sie agiert weisungsgebunden innerhalb klarer arbeitsteiliger Strukturen und Abläufe sowie auf Basis von hoch formalisierten Verhaltensregeln in Form von Gesetzen und Vorschriften: „So könnte man vermuten, die Ministerialbürokratie schaffe sich ein ebenfalls bürokratisches Gegenüber, um für eigene Entscheidungsleistungen Resonanz, Abnahme, Gegenwirkung und Neuantrieb zu finden“ (Luhmann 1987b: 212). Hochschulverwaltungen unterstehen ohne Einschränkung einer übergeordneten Instanz, das heißt einem Kanzler bzw. einem Rektorat, welche die Möglichkeit besitzt sich nötigenfalls per Anordnung über die individuellen Interessen der Mitarbeiter hinwegzusetzen. Die Positionen innerhalb der Verwaltung sind nicht gleichrangig, sondern sie übernehmen unterschiedliche Aufgaben mit abgegrenzten Zuständigkeiten, welche hierarchisch gegliedert sind. Insgesamt weicht die Funktionslogik der Hochschulverwaltung damit von den Funktionslogiken der wissenschaftlichen Organisationsbereiche deutlich ab.

Die Frage ist, warum sich diese Dreiteilung in Hochschulorganisationen überhaupt entwickelt hat? Systemtheoretisch betrachtet besteht die Gesellschaft aus einer Reihe von Subsystemen, die jeweils nach einer spezifischen Logik („Code“) funktionieren (für einen Überblick siehe Reese-Schäfer 2001: 176–177). Jedes gesellschaftliche Subsystem differenziert Organisationen aus, welche bestimmte Aufgaben für dieses übernehmen und deshalb auch gemäß dessen Funktionslogik operieren. Die Besonderheit von Hochschulen besteht nun darin, dass sie nicht nur einem, sondern gleich mehreren gesellschaftlichen Subsystemen zuarbeiten. Primär handelt es sich dabei um die ‚Wissenschaft‘ und die ‚Erziehung‘ (Luhmann 1987a). Entsprechend haben sich innerhalb von Hochschulorganisationen mit der ‚Forschung‘ und der ‚Lehre‘ zwei Kernarbeitsbereiche herausgebildet, die diesen beiden Subsystemen zuarbeiten. Obwohl die Kernarbeitsbereiche institutionell eng zusammenhängen und gemeinsam der Erreichung des Organisationszwecks „Wissen schaffen“ dienen, basieren ihre Operationen jedoch auf voneinander abweichenden Funktionslogiken. So folgt der Organisationsbereich Forschung dem Code des gesellschaftlichen Subsystems Wissenschaft, der darin besteht, ‚Wahres‘ von ‚Unwahrem‘ zu unterscheiden mit dem Ziel, Erkenntnisse hervorzubringen. Der Organisationsbereich Lehre hingegen folgt dem Code des gesellschaftlichen Subsystems

Erziehung, welcher darauf ausgerichtet ist, soziale Selektionsentscheidungen zu treffen. Dies geschieht durch die Vergabe guter und schlechter Zensuren bzw. das Verleihen oder Nicht-Verleihen von Studienabschlüssen (Luhmann 1987d: 190).

Die Hochschulverwaltung hingegen ist am Rechtssystem orientiert und entsprechend darauf ausgerichtet, die Einhaltung von Normen zu gewährleisten und Ordnung herzustellen. Ein Blick in die Universitätsgeschichte liefert dafür die Erklärung: Lange Zeit unterstand die Universitätsverwaltung direkt dem Staat oder dem geldgebenden Landesfürsten (vgl. Breitbach 2005). Entsprechend war der Kanzler ein „Instrument, mit dem der Staat seine Anweisungen in die Universität hineintrug“ (Heß 2003: 123). Als quasi verlängerter Arm der Ministerialbürokratie nahm die Universitätsverwaltung gegenüber der wissenschaftlichen Gemeinschaft eine Sonderstellung ein. Bis heute ist diese Diskrepanz spürbar. Noch immer begegnen sich Administration und Wissenschaft eher distanziert.

Im Vergleich zu Hochschulen sind beispielsweise Wirtschaftsunternehmen sehr viel stringenter aufgebaut. Sie arbeiten lediglich einem gesellschaftlichen Subsystem, der Wirtschaft, zu und folgen entsprechend auch nur dessen Logik. Alle Organisationsteile arbeiten gemeinsam an der Erreichung des einen Ziels, möglichst viel zu erwirtschaften. Die Situation in Hochschulen ist ungleich komplexer. Dieser Organisationstypus steht vor der Herausforderung, drei Organisationsteile, die unterschiedlichen Funktionslogiken folgen, unter einem gemeinsamen Dach vereinen zu müssen. Die Gefahr, dass durch auftretende Paradoxien und Spannungen Koordinationsprobleme bis hin zur Selbstlähmung entstehen, ist groß. Doch Hochschulen haben eine Antwort darauf gefunden, indem sie eine strukturelle Distanz zwischen Forschung, Lehre und Verwaltung gelegt und damit deren Berührungspunkte auf ein bestimmtes Maß beschränkt haben. Diese organisationswissenschaftlich als „lose Kopplung“ (Weick 1998) bezeichnete Binnenstruktur bewirkt, dass in Hochschulen organisationsinterne Spannungen, welche durch das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Funktionslogiken auftreten, auf einem verträglichen Level gehalten werden können. Das Hauptziel, Wissen zu schaffen, wird erreicht, ohne dass die Hochschulorganisation aufgrund zu großer interner Diskrepanzen funktionsuntüchtig wird. Ein weiterer Vorteil der losen Kopplung besteht darin, dass sie „das Potential für Flexibilität ebenso wie für Stabilität“ (Weick 1998: 165) liefert und „Dauerhaftigkeit des Verhaltens“ (Weick 1998: 164) fördert. Beides Faktoren, welche sich insbesondere für Universitäten als sehr produktiv erwiesen haben. Nach wie vor gehören sie zu den ältesten existenten Institutionen der Menschheit mit einer zum Teil mehrere Jahrhunderte zurückreichenden Tradition.

Erst in jüngerer Zeit hat sich aufgrund veränderter Bildungsanforderungen neben den traditionellen Universitäten eine Reihe weiterer Hochschultypen ausdifferenziert, die sich meist durch eine ausgeprägte Anwendungsorientierung auszeichnen. Dazu zählen vor allem Fachhochschulen, aber auch Duale Hochschulen oder Berufsakademien. Organisationale Unterschiede zwischen Universitäten und Hochschulen neuerer Art rücken erst allmählich ins Bewusstsein der Hochschulforschung (vgl. z.B. Würmseer 2010). Der überwiegende Teil der vorliegenden organisationswissenschaftlichen Analysen bezieht sich auf Universitäten. Auch dieser Aufsatz bildet hier keine Ausnahme. Das gezeigte Verhältnis der drei Organisationsteile Forschung, Lehre und Verwaltung zueinander ist vor allem typisch für Universitäten. In Fachhochschulen oder Berufsakademien, deren Organisationszweck stärker durch die Lehre als durch die Forschung bestimmt ist, stellt sich das Gefüge etwas anders dar (vgl. Nickel 2011). Auf die Besonderheiten der anwendungsorientierten Hochschultypen kann im Rahmen dieses Beitrags nicht näher eingegangen werden. Gleichwohl sind Universitäten und anwendungsorientierte

Hochschulen denselben Reformanforderungen ausgesetzt und ähneln sich in ihren Grundmustern, sodass sich die vorliegenden Ausführungen nicht nur auf Universitäten, sondern durchaus auch auf andere Hochschultypen beziehen lassen.

2 Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung als eine Folge aktueller Kontextveränderungen

Seit geraumer Zeit ist der Kontext von Hochschulen an vielen verschiedenen Stellen gleichzeitig in Bewegung. Politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen verändern sich zum Teil massiv und in hohem Tempo. Europäisierung und Globalisierung sorgen für zusätzliche Dynamik. Die daraus resultierenden Anforderungen und Unsicherheiten setzen Hochschulen unter immensen Anpassungsdruck. Wie alle sozialen Systeme sind sie jedoch strukturkonservativ, das heißt darauf ausgerichtet, ihre Beschaffenheit, die zugleich Ausdruck ihrer Identität ist, stabil zu halten. Die lose Kopplung unterstützt Hochschulen dabei in besonderer Weise:

„Organisationen, die relativ viele lose Kopplungen aufweisen, haben den Vorteil, dass die einzelnen Teile relativ flexibel auf Veränderungen der Umwelt reagieren können, ohne eine Anpassung der gesamten Organisation zu provozieren. ... In diesem Sinne finden in Universitäten beständig kleinere Anpassungen in ihren lose gekoppelten Teilen statt. Diese Anpassungen sind aber weder abrupt noch grundlegend. Hingegen stoßen grundlegende Anpassungsstrategien, die die gesamte Organisation betreffen und in einem Top-Down-Prozess stattfinden, auf deutliche Hindernisse“ (Hüther 2010: 111).

Die Tatsache, dass umfassende Organisationsveränderungen in Hochschulen schwierig sind, zeigt sich auch im Zuge der laufenden Hochschulreform. Während Politik und Öffentlichkeit von Hochschulen innerhalb kurzer Zeit einen radikalen Paradigmenwechsel in eine bestimmte Richtung erwarten, verarbeiten Universitäten und anwendungsorientierte Hochschulen die Impulse auf ihre Art und in ihrem eigenen Tempo. Dabei zeigt sich, dass alle Hochschulen in irgendeiner Weise aktiv sind, Untätigkeit kann sich keine Institution leisten. Dazu ist der kontextuelle Wandel zu fundamental. Gleich ein ganzes Bündel an Krisen (vgl. Stöltig/Schimank 2001) erschüttert traditionelle Strukturen und Verhaltensweisen in ihren Grundfesten. Vor allem zwei Krisenherde haben in den zurückliegenden 20 Jahren eine Menge Bewegung ausgelöst.

Da ist zum einen die „Krise des Wissens“ (Nickel 2009: 26 ff.), die bisherige Modi der Forschung und Lehre grundlegend infrage stellt und verändert. Damit ist zunächst gemeint, dass die traditionelle Forschung, die primär an innerwissenschaftlichen, fachdisziplinären Diskursen orientiert ist, der Gesellschaft nicht mehr im ausreichenden Maße das Wissen zur Verfügung stellt, welches sie für ihr erfolgreiches Bestehen benötigt. Ergänzend bzw. alternativ zur traditionellen Forschung etabliert sich deshalb eine „new production of knowledge“ (Gibbons et al. 1994), welche gesellschaftlich bedeutsame Fragen stärker aufgreift und sich damit weit mehr äußeren Einflüssen öffnet. Die andere Seite der ‚Krise des Wissens‘ betrifft die Veränderung der Arbeitswelt, deren Bedarf an hochqualifizierten Mitarbeitern kontinuierlich gewachsen ist. Infolgedessen durchlaufen Lehre und Studium unter dem Label ‚Bologna-Prozess‘ einen tiefgehenden strukturellen und methodischen Wandel, der unter anderem darauf abzielt, dem Arbeitsmarkt in genügender Zahl gut ausgebildete Hochschulabsolventen zur Verfügung zu stellen (vgl. European Ministers of Education 1999).

Zum anderen ist es die „Krise des Staates“ (Nickel 2009: 49 ff.), die in Hochschulen zu einer Organisations- und Governancereform bisher nicht gekannten Ausmaßes führt. Ausgelöst durch die finanzielle Krise, in welche die meisten westlichen Länder Ende der 1980er Jahre gerieten, wurde eine grundlegende Reform des öffentlichen Sektors in Gang gesetzt. Unter dem Oberbegriff ‚New Public Management‘ (NPM) etablierte sich europaweit ein umfassender Modernisierungsansatz, der Managementinstrumente und -verfahren auf öffentliche Einrichtungen anwendet, um die Wirtschaftlichkeit und die Wirksamkeit der dort erbrachten Leistungen zu verbessern (vgl. Schedler/Proeller 2000). Doch beschränkt sich der Anspruch des NPM nicht allein darauf, die ‚Finanzierbarkeit, Effektivität, Effizienz und Kostenwirtschaftlichkeit‘ (Budäus/Grüning 1997: 91) von Verwaltungen zu optimieren, sondern er geht weit darüber hinaus. Das übergeordnete Ziel ist die ‚Modernisierung des Staates‘ (Naschold/Bogumil 1998). Im Zuge dessen vollzog sich in den 1990er Jahren ein Paradigmenwechsel auch bei der Governance staatlicher Hochschulen. Waren früher hauptsächlich gesetzliche und ministerielle Vorgaben und Anforderungen handlungsleitend für Hochschulen, so lässt sich heute für die meisten europäischen Hochschulsysteme feststellen: „Coordination has changed from a classical form of regulation dominated by a single actor, the state, to forms, in which various actors at various system levels coordinate the system“ (de Boer et al. 2010: 20).

Komplexität und Wettbewerb nehmen also zu; der fürsorgende Schutz des Staates wird zurückgefahren. Zugleich stehen die traditionellen Modi der Wissensproduktion und -vermittlung auf dem Prüfstand und verändern sich zum Teil grundlegend. Insgesamt führt diese Situation dazu, dass sich Hochschulen als eigenverantwortliche, korporative Akteure neu formieren müssen (vgl. Meier 2009). Ziel ist, die institutionelle Selbststeuerungs- und Handlungsfähigkeit so zu verbessern, dass Universitäten und Fachhochschulen mit anderen Akteuren erfolgreich kommunizieren und sich in Konkurrenzsituationen auch behaupten können. Die lose interne Kopplung hat sich für die Überlebensfähigkeit von Hochschulen zwar insgesamt sehr positiv ausgewirkt, zugleich aber auch einige Effekte produziert, die sich unter den veränderten Kontextbedingungen als nachteilig erwiesen haben. Dazu gehören unter anderem eine aufs Wesentliche reduzierte interne Kooperation sowie daraus resultierende langsame Entscheidungsfindungen und Handlungsschwäche (vgl. Brunsson 1989). Diese Eigenheiten fielen so lange nicht ins Gewicht, wie der Kontext einigermaßen stabil war bzw. Kontextänderungen durch kleinere Anpassungsleistungen ausgeglichen werden konnten. Dieser Mechanismus trägt unter den jetzigen Bedingungen jedoch nicht mehr.

Insbesondere für Universitäten, die sich, wie im vorhergehenden Kapitel 1 gezeigt wurde, durch eine ausgeprägte interne Fragmentierung und lose Kopplung auszeichnen, stellen die gestiegenen Anforderungen an institutionelle Entscheidungen und deren Umsetzung eine besondere Herausforderung dar. Erfolge und Misserfolge in Lehre und Forschung werden nun nicht mehr nur der individuellen Leistungsfähigkeit einzelner Wissenschaftler zugerechnet, sondern als eine Gemeinschaftsleistung der gesamten Institution gesehen. Die Ergebnisverantwortung liegt damit bei der Hochschule als Ganzes. Um diese wahrnehmen zu können, braucht es Leitungskräfte, die dafür sorgen, dass innerhalb der Organisation die nötigen Entscheidungen getroffen und Maßnahmen ergriffen werden. Dadurch verändert sich das traditionelle Organisationsgefüge. Neben den im Kapitel 1 dargestellten drei Bereichen Forschung, Lehre und Verwaltung muss nun noch ein vierter Bereich mit in den Blick genommen werden, und zwar die ‚Leitung‘. Diese umfasst sowohl die Hochschulleitung als auch die Fakultäts- und Institutsleitungen; also die Positionen, welche auf der zentralen und dezentralen Hochschulebene die

Hauptergebnisverantwortung tragen. Diese haben im Zuge der laufenden Hochschulreform maßgeblich an Entscheidungsmacht und damit Bedeutung gewonnen, wenn auch auf unterschiedliche Weise (vgl. z.B. Nickel 2009: 180 ff.; Hüther 2010: 182 ff.). Zugleich verändert sich auch das Verhältnis der drei anderen Organisationsbereiche zueinander und zwar vor allem zwischen Wissenschaft (Lehre, Forschung) einerseits und Verwaltung andererseits. Alles in allem kommt es zu einer Neuordnung der Kooperationsbeziehungen:

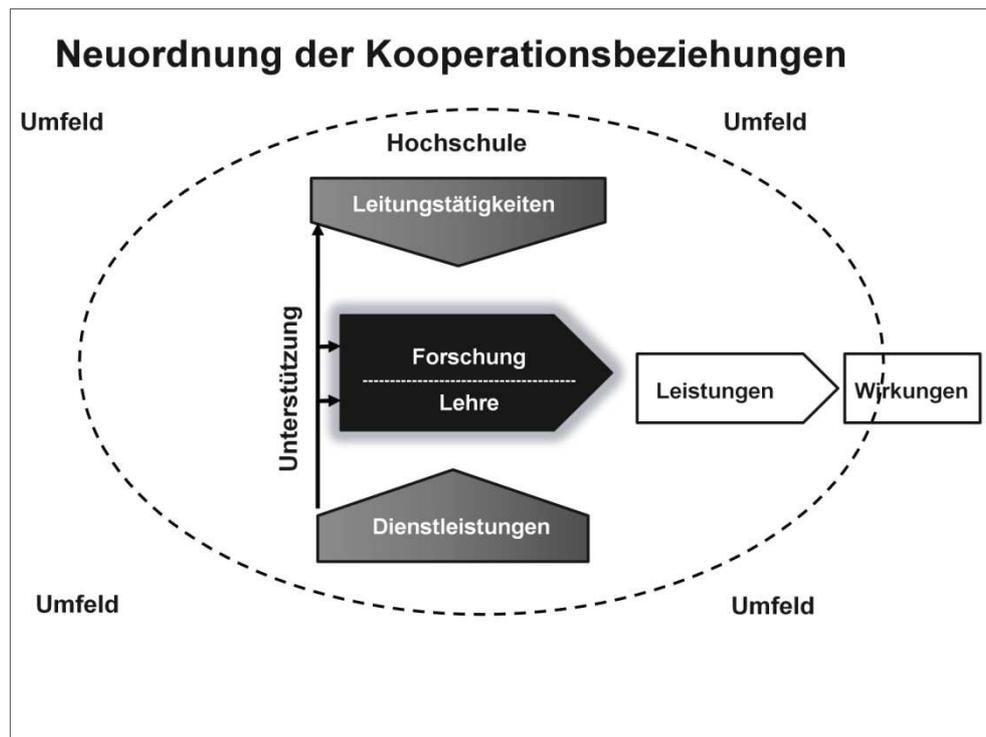


Abbildung 2: Neuordnung der Kooperationsbeziehungen

Auch in einer stärker gemeinschaftlich handelnden, zielgerichtet agierenden Hochschulorganisation bilden Forschung und Lehre weiterhin den Kern, denn allein Quantität und Qualität der dort erzeugten Leistungen und Wirkungen bestimmen, ob eine Hochschule erfolgreich bestehen kann oder nicht. Was sich jedoch stark verändert ist die Rolle von Leitung und Verwaltung. Deren Tätigkeiten sind in dem neuen Organisationsmodell (Abb. 2) darauf ausgerichtet, gute institutionelle Rahmenbedingungen für die Durchführung der wissenschaftlichen Arbeitsprozesse zu gewährleisten und dadurch die Kernarbeitsbereiche bei der Erfüllung des Organisationszwecks zu unterstützen. Beide leisten also einen spezifischen Support für Lehre und Forschung, wobei der Verwaltung darüber hinaus noch die Aufgabe zufällt, auch für die Leitung Dienstleistungen erbringen zu müssen. Während mit der gestärkten Leitungsebene ein vergleichsweise neues Element ins Organisationsgefüge kommt, dessen Kooperationsbeziehung zur Verwaltung in Form eines hierarchischen Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnisses geregelt ist, stehen

Wissenschaft und Verwaltung vor der Herausforderung, ihr über lange Zeit gewachsenes, distanziert-beobachtendes Verhältnis weiterzuentwickeln.

In Kapitel 1 wurde herausgearbeitet, dass die Verwaltung eine historisch gewachsene Sonderstellung im Organisationsgefüge einnimmt. Ihre Funktionslogik ist maßgeblich von der des Rechtssystems geprägt, was eine Kommunikation und Kooperation mit den wissenschaftlichen Organisationsteilen bisweilen schwierig macht. Vor diesem Hintergrund hat nun seit geraumer Zeit ein Wandel der Verwaltung vom ‚verlängerten Arm der Ministerialbürokratie‘ zum internen Dienstleister eingesetzt. Statt bürokratisch zu administrieren, sollen Verwaltungsmitarbeiter nun unterstützende Kooperationspartner und aktive Mitgestalter für Lehrende und Forschende sein. Im Ergebnis rücken Wissenschaft und Verwaltung dichter aneinander heran, werden also wesentlich enger gekoppelt als in traditionellen Hochschulorganisationen. Die Folge ist, dass sich die Bereiche entsprechend intensiver miteinander auseinandersetzen müssen.

Dass diese Entwicklung nicht ohne Spannungen vonstattengeht, versteht sich aufgrund der nach wie vor bestehenden Unterschiedlichkeiten von selbst. Dennoch kommt es, wie das folgende Kapitel zeigen wird, inzwischen vermehrt zu Überschneidungen zwischen den wissenschaftlichen und den administrativen Organisationsbereichen. Und das wiederum hat unmittelbare Auswirkungen auf die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen.

3 Managende Wissenschaftler und wissenschaftlich arbeitende Manager: Die Veränderung professioneller Rollen

Die geschilderte Veränderung der Hochschulorganisation im Zuge der laufenden Hochschulreform ist zwar ‚work in progress‘, doch zeigen sich bereits erste Wirkungen, und zwar vor allem bei der Neuordnung der Kooperationsbeziehungen zwischen Wissenschaft und Verwaltung. Als ein wesentlicher Indikator dafür können die eingetretenen Veränderungen professioneller Rollen bzw. die Entstehung neuer Tätigkeitsprofile im Wissenschaftsmanagement betrachtet werden.

Zum einen sind im Verwaltungsbereich neue Berufsbilder wie z.B. Studiengangsmanager, Qualitätsmanager oder Fakultätsmanager entstanden. Diese sind an Schnittstellen zwischen Wissenschaft und Administration angesiedelt und erfordern nicht nur administrative, sondern auch wissenschaftliche Qualifikationen. In der angelsächsischen Hochschulforschung wird diese Gruppe ‚new professionals‘ (Gornall 1999) genannt, die ‚academic related‘ (Whitchurch 2008) arbeiten. In der deutschen Hochschulforschung wird in diesem Zusammenhang von ‚Wissenschaftsmanagern‘ (Nickel/Ziegele 2010) oder ‚Hochschulprofessionellen‘ (Kehm et al. 2010) gesprochen. Flankiert wird diese Veränderung durch eine Umschichtung der Stellenstruktur innerhalb der Verwaltung. Während die Zahl der Jobs im einfachen und mittleren Dienst deutlich abnimmt, steigt die Zahl der Jobs im gehobenen und höheren Dienst deutlich an (Blümel et al. 2010: 163–165).

Zum anderen müssen sich inzwischen auch Professoren oder Nachwuchswissenschaftler in zum Teil erheblichem Umfang mit Organisations- und Finanzierungsfragen auseinandersetzen. Sei es im Rahmen ihrer wissenschaftlichen Arbeit, beispielweise als Leiter eines Forschungsprojektes, oder im Rahmen der akademischen Selbstverwaltung als Prodekan, Dekan, Prorektor oder Rektor. Im angelsächsischen Raum wird in diesem Zusammenhang von ‚manager-academics‘ (Deem/Brehony 2005)

gesprochen. Auch deren Rollen haben sich in den zurückliegenden 20 Jahren zum Teil immens gewandelt:

„Management roles range from traditional heads of department (albeit with an enhanced role for performance management and quality control of teaching and research) through faculty deans (once a symbolic role, now often with a considerable amount of financial responsibility for faculty departments) to members of senior management teams such as Pro-Vice Chancellors and Vice Chancellors who determine the strategic direction of their institutions” (Deem/Brehony 2005: 226).

Es gibt also parallele Entwicklungen im administrativen und akademischen Sektor von Hochschulen, die zu einem Anwachsen von Organisationstätigkeiten geführt und dadurch die Ausübung professioneller Rollen beeinflusst haben. Management, verstanden als Gestaltung und Organisation eines institutionellen Handlungsfeldes, ist quasi zu einer Querschnittsaufgabe in Hochschulorganisationen geworden, die alle personellen Ebenen von Wissenschaft und Verwaltung durchzieht.

Auch unter den veränderten institutionellen Bedingungen bleiben Wissenschaft und Verwaltung als Organisationsbereiche zwar eigenständig, doch gibt es auf der Arbeitsebene mehr Schnittstellen. So zeigen die eingangs dieses Kapitels zitierten empirischen Untersuchungen, dass ein wachsender Teil der Verwaltungsmitarbeiter stärker wissenschaftlich oder wissenschaftsorientiert arbeitet, während sich Wissenschaftler häufiger auch mit administrativen Tätigkeiten befassen müssen. Die Schnittstellen von Wissenschaft und Verwaltung nehmen also offenbar in dem Maße zu, wie die Neukonzeptionierung von Hochschulen als korporative Akteure weiter voranschreitet. Dadurch – wie könnte es anders sein – entstehen natürlich auch neue Probleme und Ungleichgewichte: Während die ‚new professionals‘ im Verwaltungsbereich ihre Schnittstellenposition in der Regel als Chance und Aufwertung ihrer Tätigkeit wahrnehmen, bewerten die ‚manager-academics‘ die Zunahme an Organisationstätigkeiten in der Regel als Belastung, welche sie von ihren eigentlichen Aufgaben in Forschung und Lehre abhält.

In der Tat birgt diese Veränderung der Arbeitssituation ein erhebliches Potenzial für Fehlentwicklungen. So kann der Trend zur Zunahme von Managementtätigkeiten auf allen personellen Ebenen leicht in einer Überbürokratisierung enden. Um das zu vermeiden, wäre es erforderlich, die Veränderung der professionellen Rollen und Tätigkeitsbereiche in den Hochschulen systematisch zu begleiten und die Weichen möglichst frühzeitig so zu stellen, dass bei der Reform der Kooperationsbeziehungen zwischen Wissenschaft und Verwaltung tatsächlich etwas Neues entstehen kann. Dazu bedarf es auch der Durchbrechung alter Muster und Vorstellungen.

Wissenschaft und Verwaltung in ihrer bisherigen Beschaffenheit stärker miteinander in Verbindung bringen zu wollen, scheint wenig erfolgversprechend: „Eine stärkere Verknüpfung von Wissenschaft und Verwaltung setzt erhebliche strukturelle und normative Angleichungen voraus, denn Aufstieg und Beförderung, Aufgabenverständnis, Erfolgskriterien und Ziele sind in diesen Teilsystemen an völlig unterschiedlichen Bezugssystemen ausgerichtet. ... Die Durchlässigkeit zwischen beiden Systemen ist äußerst gering, was dazu beitragen mag, dass das wechselseitige Verständnis wenig ausgeprägt ist“ (Hanft 2003: 154 f.). Eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen des weiteren Entwicklungsprozesses ist also, dass die in Wissenschaft und Verwaltung tätigen Personen einerseits mehr voneinander wissen, andererseits aber auch verstehen, warum sich ihre Tätigkeitsbereiche derzeit so massiv verändern und mehr Schnittstellen entstehen. Bei den

Beschäftigten im Dienstleistungsbereich von Hochschulen hat ein entsprechender Auseinandersetzungsprozess mittlerweile begonnen (vgl. z.B. Zellweger/Moser 2010). Unter Wissenschaftlern findet zwar eine aktive Auseinandersetzung mit den Organisationsveränderungen statt, doch sind diese in der Regel allgemein analytischer Natur (vgl. z.B. Jansen 2007) und enthalten wenige Überlegungen zur möglichen Weiterentwicklung professioneller Rollen in diesem Feld oder zur adäquaten Integration von Managementaufgaben in die Wissenschaft. Ganz anders dagegen die Hochschulleitungen. Bei einer Befragung von Führungskräften aus 353 staatlichen Hochschulen und 140 außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Deutschland (Nickel/Ziegele 2010: 41 ff.), waren im Durchschnitt fast 80% der Befragten der Überzeugung, dass es für die strategische Entwicklung ihrer Institution wichtig sei, Managementtätigkeiten zu fördern, und zwar sowohl im administrativen als auch im akademischen Bereich.

Fazit

In den zurückliegenden Kapiteln konnten etliche Belege dafür aufgezeigt werden, dass die Reform der zurückliegenden 20 Jahre eine erkennbar verändernde Wirkung auf das Organisationsgefüge von Hochschulen hat. Ausgelöst durch krisenhafte Kontextveränderungen haben Hochschulen damit begonnen, sich als korporative Akteure neu zu formieren. Die damit einhergehende engere Verknüpfung interner Kooperationsbeziehungen verstärkt zwar bestehende strukturelle Spannungen, dennoch werden auch erste verändernde Effekte evident. So haben die Schnittstellen zwischen Wissenschaft und Verwaltung merklich zugenommen. Dies zeigt sich insbesondere im Anwachsen von Organisationstätigkeiten sowohl im administrativen als auch im wissenschaftlichen Organisationsbereich von Hochschulen. Diese Entwicklung hat Rückwirkungen auf die Ausübung professioneller Rollen. Management, verstanden als Gestaltung und Organisation eines institutionellen Handlungsfeldes, ist mehr und mehr zu einer Querschnittsaufgabe in Hochschulorganisationen geworden, die alle personellen Ebenen von Wissenschaft und Verwaltung durchzieht. Empirische Analysen zeigen, dass es infolgedessen zu einer Veränderung in den Tätigkeitsprofilen gekommen ist: Ein wachsender Teil der Verwaltungsmitarbeiter arbeitet inzwischen stärker wissenschaftlich oder wissenschaftsorientiert, während sich Wissenschaftler verstärkt auch mit administrativen Tätigkeiten befassen müssen. Eine wesentliche Gefahr dieser Entwicklung liegt darin, dass das vorhandene produktive Potenzial nicht ausreichend genutzt wird und es stattdessen zu einer zusätzlichen Bürokratisierung von Hochschulen kommt. Es wäre deshalb ratsam, möglichen Fehlentwicklungen durch frühzeitige Reflexion und systematische Begleitung des laufenden Veränderungsprozesses vorzubeugen. Dadurch könnte auch ein größeres Bewusstsein bei den Hochschulmitgliedern für die Wirkungen der Organisationsveränderungen auf die Ausübung professioneller Rollen geschaffen werden. Die aktivere Auseinandersetzung mit diesem Thema in den Hochschulen ist eine zentrale Voraussetzung dafür, dass die benötigten Ideen für eine konstruktive Neujustierung des Verhältnisses von Wissenschaft und Verwaltung entstehen und umgesetzt werden können.

Literatur

- Blümel, A./Kloke, K./Krücken, G./Netz, N. (2010): Restrukturierung statt Expansion. Entwicklungen im Bereich des nichtwissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen. In: die Hochschule, 2: 154–171.
- Breitbach, M. (2005): Kurator, Kanzler, Vizepräsident – ein deutscher Irrweg? In: Wissenschaftsrecht, Beiheft 15. Tübingen: 119–139.
- Brunsson, N. (1989): The organization and hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations. Chichester.
- Budäus, D./Grüning, G. (1997): Kommunitarismus – eine Reformperspektive? Eine kritische Analyse kommunitaristischer Vorstellungen zur Gesellschafts- und Verwaltungsreform. Berlin.
- De Boer, H./Jongbloed, B./Enders, J./File, J. (eds.) (2010): Progress in higher education reform across Europe. Governance and funding reform. Volume 1: Executive summary main report. Brussels. Online publication: http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc/governance/voll_en.pdf, (28.10.2011).
- Deem, R./Brehony, K. J. (2005): Management as Ideology: The Case of ‘New Managerialism’ in Higher Education. In: Oxford Review of Education, 31: 217–235.
- European Ministers of Education (1999): The Bologna Declaration of 19 June 1999. Joint declaration of the European Ministers of Education. Bologna. Download: http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/MDC/BOLOGNA_DECLARATION1.pdf, (28.10.2011).
- Gibbons, M./Limoges, C./Nowotny, H./Schwartzmann, S./Scott, P./Trow, M. (1994): The New Production of Knowledge. The dynamic of science and research in contemporary societies. London.
- Gornall, L. (1999): ‘New Professionals’: change and occupational roles in higher education. In: perspectives: policy and practice in higher education, 3: 44–49.
- Hanft, A. (2003): Plädoyer für ein institutionengemäßes Managementsystem. In: Lüthje, J./Nickel, S. (Hg.): Universitätsentwicklung. Frankfurt/M., Berlin, Bern, Brüssel, New York, Oxford, Wien: 151–161.
- Heß, J. (2003): Ist der Universitätskanzler ein Fremdkörper in einer entstaatlichten Universität? In: Mayer, E. et al. (Hg.): Die neue Verantwortung der Hochschulen. Bonn: 123–124.
- Hüther, O. (2010): Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen. Wiesbaden.
- Jansen, D. (2007): New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration. Dordrecht.
- Kehm, B./Merkator, N./Schneiderberg, C. (2010): Hochschulprofessionelle?! Die unbekanntenen Wesen. In: Zellweger Moser, F./Bachmann, G. (Hg.): Zwischen Administration und Akademie – Neue Rollen in der Hochschullehre. Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Themenheft Nr. 4: 23–39. Download: <http://www.zfhe.at/zfhe/xowiki/313390>, (28.10.2011).
- Luhmann, N. (1987a): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. 1. Auflage Frankfurt/M.
- Luhmann, N. (1987b): Zwei Quellen der Bürokratisierung von Hochschulen. In: Luhmann, N. (Hg.): Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft. Opladen: 212–215.
- Luhmann, N. (1987c): Zwischen Gesellschaft und Organisation. Zur Situation der Universitäten. In: Luhmann, N. (Hg.): Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft. Opladen: 202–211.
- Luhmann, N. (1987d): Codierung und Programmierung. Bildung und Selektion im Erziehungssystem. In: Luhmann, N. (Hg.): Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft. Opladen: 182–201.
- Meier, F. (2009): Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation. Wiesbaden.
- Naschold, F./Bogumil, J. (1998): Modernisierung des Staates. New Public Management und Verwaltungsreform. Opladen.

- Nickel, S. (2011): Governance als institutionelle Aufgabe von Universitäten und Fachhochschulen. In: Brüsemeister, T./Heinrich, M. (Hg.): Autonomie und Verantwortung. Governance in Schule und Hochschule. Münster: 123–143.
- Nickel, S. (2009): Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen, Leitungsstrukturen, Staatliche Steuerung. 2. Auflage. München und Mehring.
- Nickel, S./Ziegele F. (2010): Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle. Eine empirische Vergleichsstudie im Auftrag des BMBF. Band 1, Gütersloh. Download: http://www.che.de/downloads/Studie_Karrierefoerderung_im_Wissenschaftsmanagement_Band_1.pdf, (28.10.2011).
- Reese-Schäfer, W. (2001): Niklas Luhmann zur Einführung. Hamburg. 4. Auflage.
- Schedler, K./Proeller, I. (2000): New Public Management. Bern.
- Schimank, U. (2004): Handeln in Institutionen und handelnde Institutionen. In: Jaeger, F./Straub, J. (Hg.): Handbuch der Kulturwissenschaften. Paradigmen und Disziplinen. Stuttgart, Weimar: 293–307.
- Schimank, U./Winnes M. (2001): Jenseits von Humboldt. Muster und Entwicklungspfade des Verhältnisses von Forschung und Lehre in verschiedenen europäischen Hochschulsystemen. In: Stölting, E./Schimank, U. (Hg.): Die Krise der Universitäten. Leviathan, Zeitschrift für Sozialwissenschaft. Wiesbaden: 295–325.
- Stichweh, R. (2005): Neue Steuerungsformen der Universität und die akademische Selbstverwaltung. In: Sieg, U./Korsch, D. (Hg.): Die Idee der Universität heute. München: 123–134.
- Stölting, E./Schimank, U. (Hg.) (2001): Die Krise der Universitäten. Leviathan, Zeitschrift für Sozialwissenschaft, Sonderheft 20/2001. Wiesbaden.
- Weick, K. E. (1998): Der Prozeß des Organisierens. 2. Auflage. Frankfurt/M.
- Whitchurch, C. (2008): Shifting Identities and Blurring Boundaries: the Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education. In: Higher Education Quarterly, 62: 377–396
- Wurmseer, G. (2010): Auf dem Weg zu neuen Hochschultypen: Eine organisationssoziologische Analyse vor dem Hintergrund hochschulpolitischer Reformen. Wiesbaden.
- Zellweger Moser, F./Bachmann, G. (Hg.) (2010): Zwischen Administration und Akademie – Neue Rollen in der Hochschule. Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 5. Jahrgang, Themenheft Nr. 4. Download: <http://www.zfhe.at/zfhe/xowiki/>, (28.10.2011).